



المؤتمر السنوي العام السابع
للإبداع والتجديد في الإدارة
الإدارة العربية وتحديات أهداف التنمية
للألفية

الدار البيضاء – المملكة المغربية
27 – 31 أغسطس (آب) 2006م

تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة
بالتنمية الشاملة

أ. أيمن وليد النبهان

خبير الجودة والتطوير الإداري بالأجهزة الحكومية
إدارة التخطيط الإستراتيجي بنك دبي التجاري
دولة الإمارات العربية المتحدة

المقدمة :

إن ما تتطلع إليه جميع الدول العربية متمثلة بأجهزتها الحكومية وقياداتها الرشيدة هو تحقيق التميز والنجاح في مختلف المجالات الاقتصادية والسياسية والإدارية لأن الاقتصاد الجديد لن يسمح بأحد أن يبقى في أنظمته وسياسته المحدودة والمظلمة، ومن هذه الحاجة ظهر مفهوم التنمية الشاملة والتنمية المستدامة في جميع دول العالم، والذي لا يتحقق إلا بوجود قائد يملك ويعكس الروح القيادية برؤى واضحة وأسلوب تنفيذي متميز ويصنع من الحاضر المستقبل ويبني من الماضي جسور الأمل والعزم، ويعطي للعقول العربية الدعم اللامتناهي لإطلاق الإبداعات، ذلك بالإضافة إلى أهمية توافر الخبرات والكفاءات ونماذج وأساليب عالمية رائدة للإدارات الناجحة وصولاً للتميز المؤسسي لذلك فإن سياسة التنمية الشاملة لا تنتهي بالإنجازات فقط فكل إنجاز هو بداية لهدف جديد وليكن للنتائج والإنجازات ذلك الأثر الذي لا ينتهي إلا ببدايات جديدة دائماً.

عاشت دولة الإمارات العربية المتحدة في ظل قياداتها الرشيدة أسلوباً متميزاً للتنمية الشاملة جعلتها في مقدمة الدول العربية في تحقيق مختلف مفاهيم التميز والنجاح في مختلف القطاعات الاجتماعية والسياسية والإدارية والاقتصادية، وتستمر المسيرة اليوم برجال هم للتاريخ مثال صنعوا شعباً وأمه وأطلقوا عقال الحرية والإبداع ومن هنا بدأ النبض الصادق للتنمية وتحقيق الحياه الفاعله والتي لا تنتهي إلا بنجاحات متتالية ورؤى متتابعة جعلت من الجميع شريكاً فعالاً في مسيرة التنمية الشاملة.

إن لسياسة التنمية الشاملة بدولة الإمارات أسلوب واضح أصبح منهاجاً ومثالاً في تحقيق التنمية الشاملة يضاف إلى العلوم الإدارية والسياسية، وتتلخص ورقة العمل المطروحه والتي هي بعنوان تجربة دولة الإمارات في التنمية الشاملة بثلاث محاور أساسية

- 1 - القيادة والريادة الحكومية.
- 2 - نماذج التميز الإداري و الحكومي بالدولة.
- 3 - نموذج محمد بن راشد للتنمية الشاملة.

المحور الأول : القيادة والريادة الحكومية:

إن أساس عمليات التنمية الشاملة يبدأ من القيادة كل حسب مسؤوليته فلا نقصد القيادات السياسية والإدارية فقط وكما قال الرسول عليه الصلاة والسلام كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته، فالقائد هو ذلك الشخص الذي يجعل من نفسه نموذجاً صادقاً للتغيير والتنمية من أجل حياه أفضل فجميع مفاهيم التنمية والتميز بدأ من أناس كانوا قادة وأصبحوا أسلوباً ومثالاً للحياة.

كان وما زال لعنصر القيادة في دولة الإمارات المحرك الرئيسي للتغيير والتطوير والتميز هذه الصفة المباركة جعلت من جميع القيادات شريكاً أساسياً لنجاح التنمية والذي يعد السبيل الوحيد للتنمية الشاملة ذلك لما لمسناه نحن أبناء الدولة من شفافية مطلقة لإحداث التغيير والإشراف المباشر والدعم اللامتناهي بقيادة وريادة حكيمة جعلت الوصول إلى الأهداف رغبة ومتمعة ليست حاجة فقط.

وكما ذكرنا سابقاً فإن تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة أصبحت نموذجاً إدارياً حديثاً في تحقيق مفهوم التنمية وعلى القائد أن يهتم في تنفيذ ذلك النموذج والذي يتكون من خمس عناصر أساسية لتصبح القيادة ريادة، وهي كالتالي:

1 - الرؤيا : إن رؤية القائد تختلف عن رؤية العامة والساسة هذه الرؤيا تحتاج إلى الرغبة الصادقة للتغيير وتحسين ظروف وحياة البشر، ومن هنا تأتي أهمية رؤى المسؤولين والعامة والتي تعد رؤى تنفيذية لتحقيق الرؤيا الشاملة فعلى القائد أن يتابع بنفسه تطبيق تلك الرؤى التنفيذية وأن يتسم بالشفافية في التنفيذ والتغيير لتحقيق الأفضل في كل مرحلة لتحقيق ما يمكن أن يفوق التوقعات.

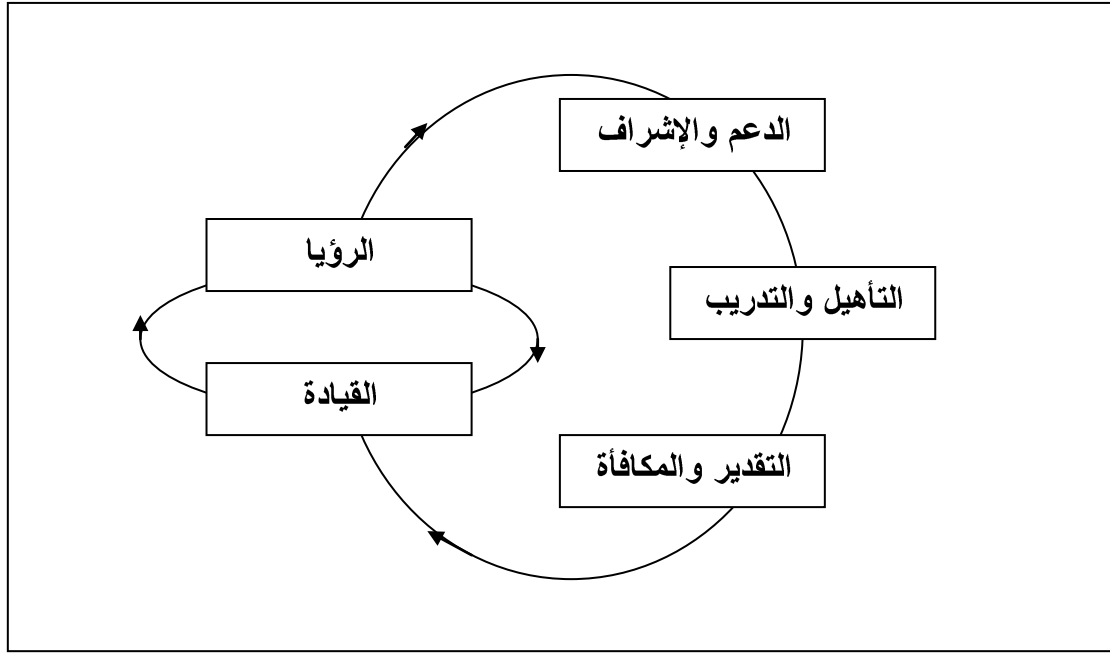
2 - القيادة : لا تعني كلمة القيادة تربع أعلى المراكز الإدارية بالمنظمات والمؤسسات الحكومية ولا تعني تنفيذ السياسات ولا تكون القيادة صفة محصورة لفئة معينة من الناس، القيادة هي أسلوب وطاقت وإبداعات توجد في أناس لا بد البحث عنهم واكتشافهم، وأن لقيادة الدولة الرغبة المستمرة في إيجاد تلك العقول والكفاءات والطاقت البشرية التي هي ركائز وجنود التنمية كما وصفهم سيدي سمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي يحفظه الله، فنجد بذلك كثير من الدوائر والمؤسسات الحكومية والخاصة تدار من قبل العناصر الشابة، والتي جعلت من تلك المؤسسات في مقدمة المقارنات العالمية في الاقتصاد الجديد، فلو لا القيادة ما كانت لتصبح تلك العناصر قادة.

3 - الدعم والإشراف والمشاركة : يعد هذا الجانب من أهم العناصر الداعمة لعمليات التنمية وذلك لما قد تجده مراحل التنفيذ من أخطار وعوائق لا يمكن تجاوزها إلا بالدعم المباشر للقائد أو بالمشاركة الفاعلة له في مراحل التنفيذ أو من خلال متابعة النتائج والإنجازات، فلا ينصح من خلال ما لمسناه من تنفيذ مختلف المشاريع الإدارية منها أو الإنشائية أن يمارس القائد قيادته بعيداً عن واقع الميدان وعن تلك العقول التنفيذية وأعضاء فريق العمل وذلك لضمان تحقيق مشاريع ليست ناجحة فقط بل مشاريع إبداعية تضاف للتاريخ.

4 - التأهيل والتدريب : إن لنموذج التدريب والتأهيل في دولة الإمارات الصبغة الخاصة اللازمة لما تقوم به الدولة من إدارة أو تنفيذ مشاريع تعد عالمية، فالتأهيل والتدريب لتلك المشاريع يحتاج إلى أساليب وآليات مختلفة وهنا نجد نتائج تنفيذ المشاريع على ثقافة التدريب ومن أهم تلك البرامج والسياسات التدريبية المتبعة :

- برنامج إعداد القادة.
- برنامج الموظف الشامل.
- خطة تنمية الموارد البشرية.
- برنامج التعليم المستمر.

5 - التقدير والمكافأة : إن لتحفيز العاملين في مفاهيم وعلوم الإدارة الحديثة الجانب الهام لتأسيس وبناء الولاء الوظيفي وضمان أعلى مستويات الأداء المؤسسي، وما إضافته تجربة دولة الإمارات في هذا المجال يعد نجاحاً متميزاً فقد أصبحت أنظمة التحفيز الوظيفي إلكترونية والتي وضعت لسد مختلف الحاجات الوظيفية وأساليب تقدير العاملين كما أسهمت في ضمان المكافآت الوظيفية إلكترونياً، تلك الأنظمة جعلت رقابة نتائج الأداء أكثر شمولية فكانت النتيجة بأن يصبح الموظف قائد وأن يصبح عامل النظافة بجانب رئيس الوزراء للتقدير والمكافأة.



المحور الثاني : نماذج التميز الإداري والحكومي

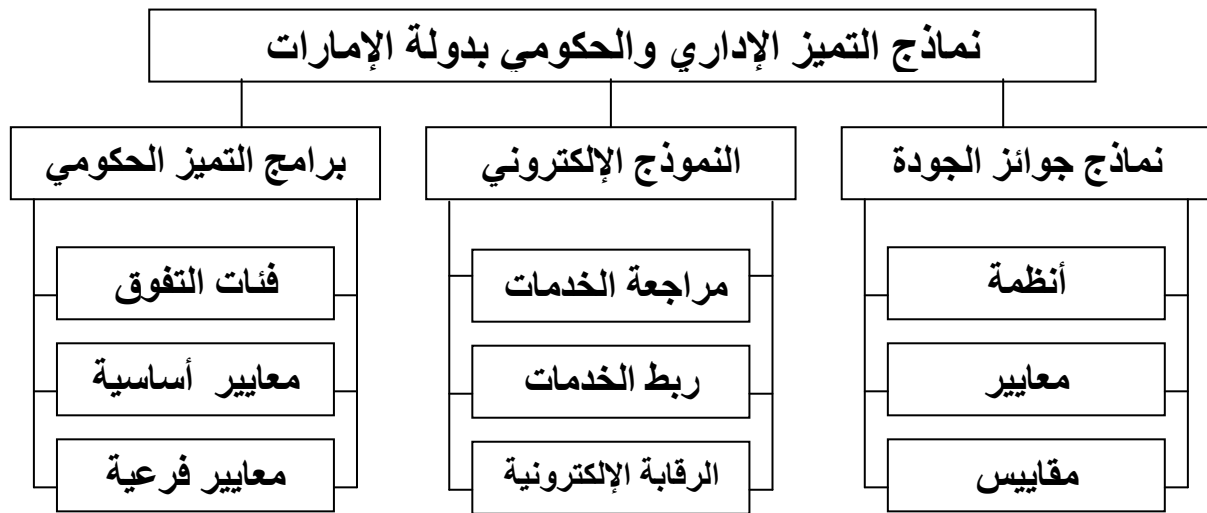
لتحقيق عمليات التنمية الإدارية كونها أولى أهم عناصر التنمية الشاملة فإننا نحتاج إلى أساليب ومناهج وتجارب علمية وعالمية، وقد اهتمت قيادتنا الرشيدة منذ ما يزيد عن عشرة سنوات بتحويل تلك التجارب العالمية إلى نماذج إدارية رائدة في علوم الإدارة، ومن تلك التجارب العالمية التي طبقت، النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM) ومعايير جائزة مالكوم بلدريج الأمريكية وجائزة دمينج بريس اليابانية، جميع تلك النماذج العالمية أصبحت محلية مثل جوائز دبي وأبوظبي ورأس الخيمة للجودة ونموذج دبي للأداء الحكومي المتميز وبرنامج رأس الخيمة للتميز الحكومي.

تتلخص نماذج التميز الإداري والحكومي بالدولة بثلاث نماذج إدارية للتميز كلاً منها له أثره ومنهجيته وفائدته في نشر ثقافة التميز والتغيير والجودة لمختلف القطاعات الحكومية والخاصة وهي كالتالي:

1 نماذج جوائز الجودة والتميز / جوائز - دبي وأبوظبي ورأس الخيمة للجودة

2 -النموذج الإلكتروني / هيئات الحكومة الإلكترونية

3 برامج التميز الحكومي / برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز



تأتي أهمية إدارة الجودة الشاملة ومفاهيم التميز المؤسسي في أولويات تدريب الإدارات العليا في القطاعين العام والخاص، ذلك لما تحقّقه مفاهيم التميز العالمية من تغيير وتطوير شامل من خلال مراجعة القوانين وشؤون الموظفين والخدمات والعمليات وكل ماله صلة بالأداء العام داخلياً وخارجياً

إن نماذج التميز الإداري والجودة مثل شهادات الأيزو وشهادات الجودة وبرامج التميز المؤسسي الداخلية والخارجية، والتي تتم من خلال عرض معايير جوائز الجودة وأساليب قياس الأداء وعرض خطط الأفعال المطلوبة وآلية إحداث التغيير.

إدارة الجودة الشاملة هو نظام إداري حديث يتلخص مفهومه بأنه إعادة لصياغة القوانين والعمليات والخدمات العامة لصالح كل من الموظفين والعملاء، ويستند نجاح تطبيق الجودة على استخدام أساليب منهجية ثلاث؛ أدوات وتقنيات ومعايير الجودة. هذه الأسس الثلاث تشكل آليات واضحة لتنفيذ وضمان إدارة الجودة الشاملة من أعلى المستويات الإدارية نزولاً لمستوى موظفي العمليات.

تشكل أدوات إدارة الجودة المعدات اللازمة للمراجعة والبحث والقياس وتحليل البيانات لتخدم توقعات الموظفين والعملاء ومن هذه الأدوات؛ تخطيط عظمة السمكة، وجدول رقابة النتائج، والتخطيط التدفقي، أما تقنيات الجودة فهي سبل ضمان الجودة وهي عادة ما يتم وضعها بعد المراجعة الشاملة وكشف نقاط القوة ومجالات التحسين ومن أمثلة تقنيات الجودة تفويض الصلاحيات تشجيع الإبداع والابتكار وأنظمة متابعة العمل.

أما معايير إدارة الجودة الشاملة فهي تشكل أنظمة كثير من جوائز ونماذج الجودة المحلية والعالمية والجدير بالذكر جائزة دبي للجودة والتي تضم تسعة معايير تبدأ بمعيار القيادة

وتنتهي بمعيار قياس نتائج الأداء المؤسسي هذا النموذج مشابه لبرنامج دبي للأداء الحكومي المتميز والذي يتبنى نفس المعايير، ولكن أين يكمن الفرق؟ وما هو الفرق بين الجوائز وبرامج التميز؟

تعد جميع نماذج الجودة والتميز أساليب لنشر ثقافة التميز والفرق يكمن بأسلوب التنفيذ فجوائز الجودة تحتاج إلى تقديم وتقييم وتحقيق مقاييس كل معيار، أما نماذج التميز فتتخذ على مراحل تبدأ بما يسمى بالتقييم الذاتي وتنتهي بما يسمى بالمقارنات المعيارية، أما جائزة المقاييس العالمية والمعروفة بالأيزو، هذه الجائزة أرى أنها مهمة لجميع القطاعات الحكومية والخاصة لأنها تضمن المراجعة الشاملة للعمليات والأنظمة العامة لشؤون الموظفين والعملاء، وتضع أفضل الممارسات العالمية الممكنة لكل قطاع، حيث تعد هذه المراجعات من الضروريات اللازمة قبل التقديم لأي جائزة أو برنامج للجودة والتي لا توجد إلا بأنظمة شهادة المقاييس العالمية (الأيزو).

وأخيراً فإن الغاية والفائدة الأساسية من تلك النماذج هي نشر ثقافة التميز في شتى المجالات ودون وقت محدد فهي مستمرة في إحداث التغيير الإيجابي لأداء العام وبيئة العمل وسياسة الأنظمة الإدارية كل ذلك ضمن أطر ومناهج علمية واضحة.

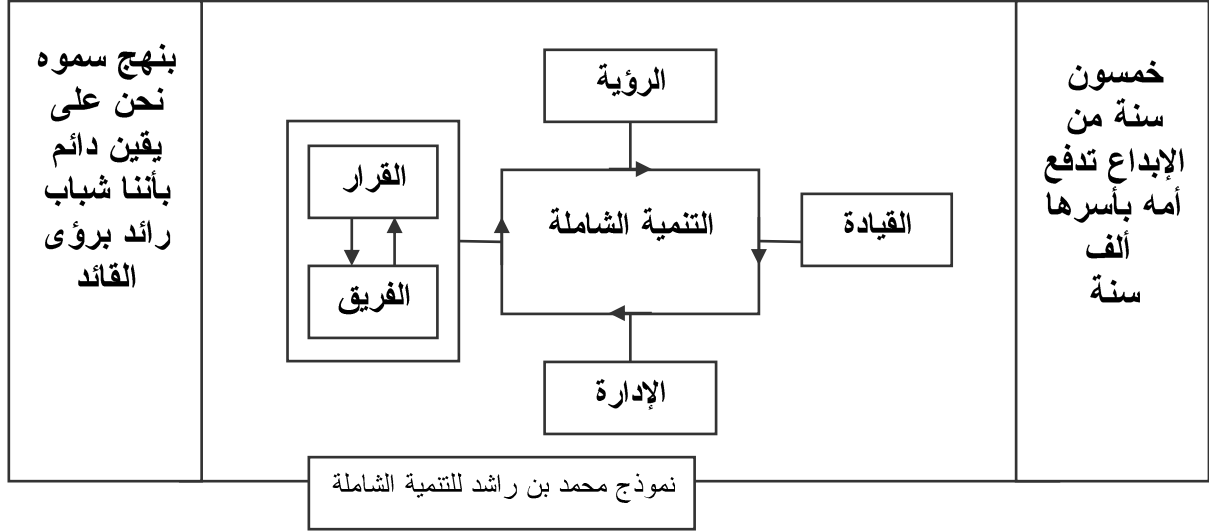
المحور الثالث / نموذج محمد بن راشد للتنمية الشاملة:

ناقش كتاب رؤيتي لسموه خمس محاور أساسية لتحقيق التنمية الشاملة يبدأ المحور الأول بمناقشة أهمية النبض الصادق لإحداث التغيير لخدمة البشرية، وكلنا يعلم بأن هذا النبض بدأه الأجداد ويستمر حتى اليوم، فليكن للتنمية ذلك النبض الذي يبدأ من القادة ويستمر بدعم الفريق وروح العمل الجماعي لتحقيق التنمية والتميز المستمر وكما يقول سموه (خمسون سنة من الإبداع والتميز المكثفين يمكن أن تدفع أمه بأسرها ألف سنة).

ويستمر المحور الثاني بشرح مقومات صناعة التنمية والذي سيأتي شرحه لاحقاً بالتفصيل، كما تطرق المحور الثالث بشرح كيف تكون التنمية سبيلاً لتحقيق البقاء في عالم المتميزين والناجحين، ويناقش المحور الرابع الأساليب اللازمة لجعل التنمية متميزة ومستمرة، ويختتم سموه الكتاب بمحور عنوانه الطريق إلى المستقبل والذي وصفه في مسيرته التنموية قائلاً (لأبد أن تعرف أنه لا يوجد هدف نهائي في مسيرة النجاح فكل إنجاز هو رؤية لهدف وإبداع جديد).

كانت تلك ومضات سريعة عن محاور ومحتوى الكتاب والذي يحتاج منا نشرات متابعة لنشر الفائدة المرجوة من خبرات ورؤى سموه حفظه الله، ويهمني أن نبحر جميعنا في المحور

الثاني والخاص بمناقشة مقومات صناعة التنمية، والذي أجد من المهم عرضه للقارئ كنموذج إداري يخدم القائد والموظف في مختلف القطاعات و المجالات، حيث يرى سموه أن التنمية الشاملة ترتكز على أربع مقومات أساسية هي الرؤية والقيادة والإدارة والقرار والفريق. كما هو موضح بالرسم التالي والذي يوضح نموذج محمد بن راشد للتنمية الشاملة.



يرى سموه بأن مسيرة النجاح تحتاج إلى رؤية واضحة لأنها بداية وأساس كل نجاح، ويصف مفهوم الرؤية قائلًا؛ (قد تكون الرؤية علماً أو فناً أو موهبة أو نتيجة مؤثرات خارجية كالخبرات أو قد تكون شيئاً موروثاً ولكن الأهم من ذلك هو التنفيذ وليس القابلية والرغبة للتنفيذ فقط) فعلى صاحب الرؤية أن يضع الخطة التنفيذية الصحيحة لرؤيته والتي تشمل الزمن والواقعية والأثر القيادي لها لتعزيز تفاؤل الناس وتأسيس انتمائهم الوطني، وهنا يكمن النبض الصادق بصفاء الرؤية لصالح البشرية، ولا بد أن نعلم أنه ينتج عند تنفيذ الرؤية نجاح أو فشل فإن كان نجاحاً تحققت الغاية والتغيير وإن كان فشلاً أصبحت الرؤية حلمًا وغاية لمن بعدنا هذه هي الرؤية الإيجابية المرجوة من كل قائد لضمان الإبداع واستمرارية تحقيق المستحيل.

أما عن شرح مفهوم القيادة والذي يعد ثاني أهم مقومات نجاح التنمية فيقول سموه (لا يوجد خصال أو مميزات ممكن أن تزرع في الناس لصنع القادة فليس كل من درس في الجامعات قائد وليس كل من يولد يوم الجمعة قائد) ويرى سموه أن القيادة عبارة عن ملكات وعواطف وطاقت تختلف عن أناس آخرين وهي (روح القائد) فإن وجدت هذه الروح كان قائداً يمكن صنعه وإعداده للمسؤولية وهؤلاء من يبحث عنهم الجميع، يقول سموه: (إن القيادة والقائد على درجات، فمن يقود مجموعة غير ممن يقود جيشاً وهو غير ممن يقود أمة)

الغاية بأن القيادة لا تعرف الحجم والكم والوقت فعلى القائد أن يكون قيادياً برؤيته وسلوكه وإدارته وأن يبقى مستيقظاً للفرص والأفعال، ويوضح لنا الكتاب في الصفحات (51-58) خصائص القادة التي يمكن الإستعانة بها لمعرفة معرفتهم وإعدادهم.

الإدارة في رأي سموه هي النواه لإصلاح كل شئ فلو كانت الإدارة العربية ناجحة لكانت السياسة والاقتصاد والتعليم والصحة والحياء العربية ناجحة، فمفهوم التميز الإداري يتلخص بوجود مدراء متميزين لإدارة الرؤى وتحقيقها بالإضافة إلى أهمية وجود مناهج أو نماذج إدارية رائدة تحقق التميز كنموذج دبي للأداء المتميز أو النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي وغيرهم من الأساليب الحديثة لتحقيق التميز الإداري محلياً وعالمياً.

يضع لنا سموه في هذا المحور الأسس المنهجية لجعل المدير المتميز قائداً وجعل القائد مديراً متميزاً، ومن هذه الخصائص المذكورة بالصفحات (64-65) أن المرجع الأخير للقائد هو ضميره أما المدير فهي الأنظمة والقوانين وقوة القائد تكمن في رؤيته ومهاراته الشخصية أما قوة المدير فتركز على صلاحياته، ومن أهم ما ذكر أن المدير يمكن نقله واستبداله لكن لا أحد يحل مكان القائد، وهذا ما نجده في حالة نقل أو استقالة أحد المدراء المتميزين والذين نعدهم قادة فهو أخذ معه روح القائد وروح الفريق.

القرار والفريق هو تنمة نموذج التنمية الشاملة حيث يصف سموه القرار بأنه أقوى ما يواجهه في العالم، فالقيادة الناجحة تكون صاحبة قرارات ناجحة، ويقول (عندما نبدأ بتنفيذ مشروع ما فإن أول قرار نتخذه سيلحقه قرارات لا تنتهي من الخطورة والمغامرة والمسائلة حتى تنتهي من تنفيذ المشروع) ويعرض لنا سموه في كتابه الكثير من القرارات ذات الرؤيا والمغامرة والتنفيذ الصحيح، ويربط سموه أهمية الفريق والعمل الجماعي باتخاذ القرارات حيث يوضح قائلاً (بأن الطير يحتاج إلى جناحين لكي يطير ولكن لكي يأخذ كل جناح قوته يحتاج إلى ريشه القوي) وهنا تكمن قوة القرار وقوة الفريق.

يقول سموه (يجب أن لا يعمل الفريق بامتياز فقط بل أن يفكر بامتياز ويتصرف بامتياز) وتأتي هنا أهمية اختيار أعضاء الفريق من أصحاب المهارات والطاقات والرغبات المتميزة والإبداعية فكم من أفكار لم تتجز وكم من عقول إبداعية قتلت بسبب أساليب بناء الفرق والتي لا بد أن تستند إلى الأسس العلمية الصحيحة لضمان الإنتاجية والاستمرارية والإبداع، و يفخر سموه بفرق العمل الشابة لدينا قائلاً (أنهم يضاهون في خبراتهم وقدراتهم أفضل فرق العالم). ويجب أن نتذكر دائماً أنه لا يوجد أبداً فريق فاشل هناك دائماً قائد فاشل والذي لا نجده في بلادنا والحمد لله.

ختاماً قال سيدي صاحب السمو حفظه الله (كلنا جنود في جيش التنمية كل حسب رتبته و فرق العمل هي مغاوير التنمية وعلى القائد تدريب وتحفيز وتشجيع وتمكين الفريق وأعضاؤه لتحقيق النصر في حرب التنمية) فهنئاً لنا بهذا النهج القيادي وهذه التوجيهات السامية والتي تجعل من الجميع شريكا ومساهماً فعالاً بمسيرة النجاح. وترسم لنا طريق التميز والإبداع في بيئة عملنا. فنحن يا صاحب السمو على يقين دائم بأننا شباب رائد برؤى القائد.